

# Gelukkig in het elektronisch panopticon?

Roel Schouteten, Jos Benders & Els van den Bosch\*

*Een stereotiep beeld is dat werknemers controle als negatief ervaren, zoals aanhangers van de Labor Process Benadering hebben benadrukt. Maar is dat wel altijd zo? Een callcenter is een zeer geschikte omgeving om deze vraag te beantwoorden. Het callcenter is wel een 'elektronisch panopticon' genoemd vanwege de toepassing van zeer gedetailleerde beheersingsvormen. In een callcenter van een Nederlandse verzekeringsmaatschappij zijn met interviews, observaties en documentanalyses data verzameld over de meningen van werknemers over de toegepaste controle. Op basis hiervan constateren we dat onderzochte werknemers inderdaad sterk gekant kunnen zijn tegen toezicht, maar dat dit niet per se het geval hoeft te zijn. Er is juist sprake van differentiatie in de percepties over controle. We onderscheiden drie groepen: tegenstanders, voorstanders en de 'onverschilligen' (indifferenten). We sluiten af met beleidsimplicaties.*

## Inleiding

De vraag naar meer flexibiliteit van en in arbeidsrelaties gaat gepaard met veranderingen in de wijze waarop organisaties proberen de controle over hun medewerkers te handhaven. Zo is de mogelijkheid om werknemers te blijven controleren een belangrijke factor in beslissingen of medewerkers mogen thuiswerken (Peters & Van der Lippe, 2005). Managers vrezen dat werken op afstand vanwege ontoereikende controle gepaard gaat met opportunistisch gedrag van werknemers (Depickere, 1999; Peters & Batenburg, 2004). Daarom verzetten de nodige managers zich tegen deze vorm van flexibilisering (Kurland & Cooper, 2002). Hoewel managers kunnen overstappen van directe sturing en toezicht naar meer indirecte sturing op output, zijn er ook technische mogelijkheden om medewerkers op afstand te blijven monitoren. De manier waarop medewerkers reageren op meer en strengere (management)controle is mede bepalend voor de uiteindelijke moraal en productiviteit.

Controle kan enerzijds door een medewerker worden opgevat als een aantasting van de autonomie (Dimitrova, 2003), maar ook als mogelijkheid om zich te ontwikkelen in het werk (Sewell et al., 2011). Werknemersgedrag, en daarmee de arbeidsproductiviteit, wordt dus beïnvloed door hoe werknemers het toezicht op hun werk ervaren. In deze bijdrage bestuderen we de meningen van callcenter medewerkers op intensieve controle.

Organisaties gebruiken callcenters om direct met klanten in contact te komen, om klachten af te handelen, en/of om klantenbinding te waarborgen (Schalk &

\* Roel Schouteten is werkzaam bij de Radboud Universiteit Nijmegen, Institute for Management Research, e-mailadres: r.schouteten@fm.ru.nl. Jos Benders is werkzaam bij het Centrum voor Sociologisch Onderzoek (CESO) van de KU Leuven. Els van den Bosch is werkzaam bij Corbion.

Van Rijckevorsel, 2007). In deze vorm zijn callcenters voor organisaties van groot belang in het managen van bestaande klantcontacten en om met nieuwe klanten in contact te komen. In die zin staan callcenter medewerkers 'aan het front': via hen verloopt voor veel klanten het directe contact met de organisatie. De door de klant ervaren kwaliteit van de door callcenter medewerkers geleverde service is dan ook cruciaal. Het is aannemelijk dat die kwaliteit mede wordt bepaald door de arbeidssatisfactie: wie zich goed voelt in zijn baan, zal klanten vermoedelijk ook goed te woord staan. De arbeidssatisfactie en motivatie zullen mede worden bepaald door hoe medewerkers het op hen uitgeoefende toezicht ervaren.

Nu staan callcenters bekend om het gebruik van zeer intensieve controlemechanismen. Om te proberen de prestaties (efficiëntie, effectiviteit, klantvriendelijkheid, omzet) van callcenters te vergroten worden elektronische monitoring- of controlesystemen gebruikt (Bain & Taylor, 2000), die leiden tot een groter aantal controlemogelijkheden voor managers. Het gebruik van zulke systemen levert een grote hoeveelheid gedetailleerde informatie op over de prestaties van individuele medewerkers (Sia et al., 2002). Kenmerkend voor het gebruik van elektronische controlesystemen zijn onder andere (Wickham & Collins, 2004, p. 11):

- Het werk kan altijd worden getraceerd.
- Fouten zijn gemakkelijk herleidbaar naar de oorsprong.
- Taken kunnen niet langer worden uitgesteld.
- Het is niet meer mogelijk om problemen door te schuiven.

Callcenters kunnen door het gebruik van deze controlesystemen een 'elektronisch panopticon' creëren. Panoptische controle in organisaties houdt in dat werknemers het gevoel hebben constant gecontroleerd te worden, waardoor volgens Foucault de macht van de werkgever automatisch werkt en weerstand wordt geëlimineerd (Bain & Taylor, 1999).

Daarnaast is het werk in callcenters vaak, maar niet altijd (Batt & Moynihan, 2002), kortcyclisch en biedt het weinig uitdaging voor de medewerkers. Dit is het resultaat van ver doorgevoerde arbeidsdeling en de automatische toedeling van werk (Wickham & Collins, 2004). Het klantcontact wordt vertaald in gestandaardiseerde processen die volgens vaste routines verlopen. Hiervoor is de term 'elektronische lopende band' bedacht (Taylor & Bain, 1999). Net zoals bij werk aan de lopende band biedt callcenterwerk, door de vaste routines, vaak weinig uitdaging. Daardoor biedt het ook weinig intrinsieke motivatie. Vooral het gebrek aan autonomie, een belangrijke determinant van intrinsieke motivatie (Oldham et al., 1976), is het negatieve gevolg van een hoge controle-intensiteit (D'Cruz & Noronha, 2006).

Vooral onderzoekers in de traditie van de arbeidsprocesbenadering (Labor Process Approach) hebben zich beziggehouden met de reacties van werknemers op controle in het werk. Zeer invloedrijk was het genoemde onderzoek van Bain en Taylor (2000). Zij bestreden het beeld dat callcenter medewerkers volledig werden gecontroleerd door de gebruikte technologie. In lijn met het werk van Cor Lamers (1993) benadrukten zij dat er, hoe geavanceerd de controlemechanismen ook zijn, altijd ruimte is voor weerstand en verzet. In navolging hiervan hebben onderzoekers laten zien dat medewerkers zich actief, maar vooral ook passief,

verzetten tegen de opgelegde controle. Daarmee werd weerstand een belangrijk onderzoeksthema, en in bredere zin, de opstelling van de individuele werknemer. Er zijn echter ook meer reacties mogelijk dan alleen weerstand bieden. Zo onderscheidt Boiral (2003) in een onderzoek naar werknemersreacties op ISO-maatregelen dat er drie soorten reacties onderscheiden kunnen worden: geloof (believers), actief verzet (active resisters), en onverschilligheid (indifferent). Sewell et al. (2011) onderscheiden twee perspectieven op controle. Vanuit het perspectief van 'care' kunnen medewerkers controle als positief ervaren, omdat het opportunistisch gedrag tegengaat en mogelijkheden voor ontwikkeling biedt. Daarmee werkt het positief voor werkgevers en werknemers. Vanuit het perspectief van 'coercion' ervaren medewerkers controle als een manier om medewerkers zo hard mogelijk te laten werken. Op basis hiervan valt te verwachten dat callcenter medewerkers op verschillende manieren kunnen reageren op toenemende controle, en er zelfs positief tegenover kunnen staan. De controle is immers gericht op het verbeteren van de kennis en vaardigheden van de medewerkers door feedback te geven op hun presteren. Daarmee biedt de controle ook ontwikkelingsmogelijkheden (via 'training on the job'). Training en carrièremogelijkheden kunnen een sterke motivatie vormen voor carrièregerichte medewerkers. Ook door verschillen in achtergrond of waarden en normen valt te verwachten dat verzet niet de enige reactie op controle zal zijn.

## Methode

De studie begon als opdracht van een verzekeringsmaatschappij. Ten tijde van de studie (2008-2009) werd hier een meer geavanceerd en controle-intensief 'Call Center Data Registratie Systeem' ingevoerd. De controlemogelijkheden komen in twee systemen naar voren: Voice Logging en Quality Monitoring. Hiermee wilde het management de servicekwaliteit verbeteren. Daartoe werden bijvoorbeeld een handboek en protocollen ontwikkeld over hoe de nieuwe systemen te gebruiken en de prestaties van het callcenter te verbeteren. Men realiseerde zich echter dat intensieve controle ook contraproductieve effecten kan hebben doordat werknemers negatief kunnen reageren. Daarom is onderzocht hoe medewerkers van dit in-house callcenter reageerden op het invoeren van deze systemen en de daarmee samenhangende hogere controle-intensiteit (Van den Bosch, 2009). In deze studie hebben we de meningen van callcenter medewerkers op de invoering van het nieuwe systeem bestudeerd. In tegenstelling tot het oude systeem, waarbij gesprekken met bandrecorders werden opgenomen, bood het nieuwe systeem (met Voice Logging en Quality Monitoring) meer geavanceerde controlemogelijkheden: alle gesprekken werden door middel van een computersysteem opgenomen en opgeslagen, evenals het systeemgebruik (alles dat op het beeldscherm plaatsvindt). In dit nieuwe systeem is het voor managers eenvoudig om gesprekken te beoordelen zonder dat de medewerkers direct merken dat ze worden gecontroleerd. Naast controle op kwaliteit wordt er al langer toezicht gehouden op kwantiteit door middel van CMS (Callcenter Management System). Dit systeem registreert de tijdsduur en kwantiteit van de handelingen van de medewer-

kers. Tegen deze achtergrond hebben we door middel van interviews, observaties en een inhoudsanalyse van relevante documenten bestudeerd of de mate van controle van invloed is op het verzuim, de prestaties, de verloopgeneigdheid en de motivatie van de medewerkers.

### *Interviews*

Er zijn achttien individuele interviews gehouden: vijftien callcenter medewerkers (van een totaal van vijftig medewerkers), twee van de vier supervisors, en de floor manager. De callcenter medewerkers hebben allen vergelijkbare werkzaamheden (het telefonisch beantwoorden van vragen over levens- en schadeverzekeringen en het afsluiten van dergelijke verzekeringen) en een vergelijkbaar opleidingsniveau (mbo+/hbo werk- en denkniveau). Het werk is weinig uitdagend door een hoge mate van routine. De respondenten zijn gekozen op basis van leeftijd, geslacht, anciënniteit en supervisor, om een representatieve afspiegeling van het personeelsbestand te vormen. Deze medewerkers werden voorafgaand aan de introductie van het nieuwe systeem geïnterviewd. Kort na de ingebruikname van het nieuwe systeem zijn zes callcenter medewerkers opnieuw geïnterviewd om de effecten van het nieuwe systeem te kunnen vaststellen. Alle interviews zijn opgenomen, getranscribeerd en gecodeerd (aan de hand van de definiëring van de te meten begrippen; zie operationalisering). De interviewverslagen zijn ook naar de geïnterviewden gestuurd om te controleren of de interpretaties juist waren.

### *Observaties*

Naast interviews hebben er ook observaties plaatsgevonden om te achterhalen op welke manier leidinggevend (supervisors en de floor manager) de controlemogelijkheden die de technologie biedt, toepasten. Tijdens de observaties is ook om nadere uitleg gevraagd en is met de callcenter medewerkers meegeluisterd bij gesprekken. Hierdoor ontstond er een duidelijk beeld van de technische controlemogelijkheden, de manier waarop de daadwerkelijke controle werd toegepast, en de meningen van de medewerkers hierover.

### *Inhoudsanalyse*

De protocollen en procedures, evenals de beoordelingscriteria in het callcenter, zijn vastgelegd in het 'Agent Handboek'. Daarnaast zijn er voor het gebruik van de Voice Logging- en Data Monitoring-systemen ook specifieke protocollen opgesteld. Deze documenten zijn bestudeerd als achtergrondinformatie voor de interviews en observaties. En de informatie is gebruikt om de gevonden resultaten te interpreteren. Verder is gekeken naar documenten (zoals jaarverslagen) met betrekking tot het ziekteverzuimpercentage en de performance van medewerkers.

### *Operationalisering*

*Controle-intensiteit.* Wicks (2002, p. 67) definieert technologische controlesystemen als geautomatiseerde systemen waarmee het werk gestructureerd en gecontroleerd wordt en waardoor de kans op gewenst gedrag van werknemers vergroot wordt. Deze controle is gericht op het bewerkstelligen van het juiste gedrag van callcenter medewerkers om de beoogde servicekwaliteit te realiseren. In de inter-

views met de leidinggevend en tijdens de observaties is controle-intensiteit gemeten als de mate waarin leidinggevend daadwerkelijk de beschikbare controlemogelijkheden gebruiken. In de interviews met de medewerkers is controle-intensiteit gemeten als de mate waarin de medewerkers zich ervan bewust zijn dat gespreksduur, nawerktijden, pauzes, etc. worden geregistreerd en dat alle gesprekken en geraadpleegde schermen worden opgeslagen en teruggeluisterd door de leidinggevend.

*Afhankelijke variabelen.* Als afhankelijke variabelen hebben we als mogelijke effecten van toenemende controle-intensiteit de volgende variabelen gemeten: ziekteverzuim, verloopgeneigdheid, motivatie, en prestaties van de callcenter medewerkers. In de callcenterbranche is het ziekteverzuim over het algemeen vrij hoog (Mulholland, 2004). De manier waarop het werk is ingericht en georganiseerd, is een belangrijke voorspeller voor ziekteverzuim. Werk dat in hoge mate kort cyclisch is en dat wordt gekenmerkt door een hoge mate van controle (als bij een 'lopende band in het hoofd'), leidt tot een hoge mate van stress (Taylor & Bain, 2001), wat weer tot verzuim leidt (Lankshear et al., 2001; Schalk & Van Rijkevorsel, 2007; Wickham & Collins, 2004). Ziekteverzuim wordt door de verzekeringsmaatschappij berekend door het aantal uren dat werkenden afwezig zijn als gevolg van ziekte te delen door het totaal aantal te werken uren van alle werkenden (inclusief uitzendkrachten). In de interviews is aan de respondenten gevraagd of de ziekte te maken had met de aard van het werk en de werkomstandigheden.

Naast een hoog ziekteverzuim komen in de callcentersector ook hoge verlooppercentages voor (Lankshear et al., 2001; Schalk & Van Rijkevorsel, 2007; Wickham & Collins, 2004). De hoge controle-intensiteit in de sector is een belangrijke oorzaak van arbeidsontevredenheid, met verloop tot gevolg (Strandberg & Wahlberg, 2007; Mulholland, 2004). In de interviews zijn de respondenten bevraagd over de mate waarin zij van plan zijn de organisatie te verlaten, en waarom. Dit betekent dat we verloopintentie hebben gemeten, niet daadwerkelijk verloop.

Motivatie is een belangrijk concept in het verklaren van menselijk gedrag (Steers et al., 2004; Locke & Latham, 2004). Er kan een onderscheid worden gemaakt naar intrinsieke en extrinsieke motivatie (Ryan & Deci, 2000). Als agents zich ervan bewust zijn dat ze worden gecontroleerd, kan dat leiden tot een hogere mate van extrinsieke motivatie (Vinke & Schokker, 2001), ten koste van intrinsieke motivatie. Dit staat bekend als 'crowding out' van intrinsieke motivatie en gaat ten koste van creativiteit en inspiratie (Frey & Jegen, 2001). Anderzijds kan een (te) hoge controle-intensiteit leiden tot stress die de intrinsieke motivatie verlaagt (Bain & Taylor, 2000). In de interviews is aan de respondenten gevraagd in welke mate ze gemotiveerd zijn, wat hun sterkste motivator in het werk is, en wat die motivatie bepaalt. We hebben ook gevraagd of en in hoeverre de controle-intensiteit van invloed is op hun motivatie.

In callcenters is het gebruikelijk dat er allerlei soorten prestatie-indicatoren worden gebruikt, bijvoorbeeld aantal gesprekken, gespreksduur, wachttijden, en hoeveelheid verkopen (Taylor & Bain, 1999). Door de combinatie van technologische controle en managementcontrole kunnen callcenter medewerkers worden gedisciplineerd en kan de servicekwaliteit worden verbeterd (Lankshear et al., 2001). Te veel controle kan echter ook een negatief effect hebben op de prestaties (Callag-

han & Thompson, 2001). In dit onderzoek zijn de prestatie-indicatoren gebaseerd op de maandelijksse rapportage over servicetijden (gespreksduur, wachttijden, en nawerktijd). In de interviews hebben we de respondenten gevraagd of en hoe zij op deze prestatie-indicatoren zijn beoordeeld tijdens een beoordelingsgesprek. Daarnaast hebben we gevraagd in welke mate de controle-intensiteit van invloed is op hun prestaties.

## Resultaten

Op basis van de analyse van de data uit de documenten en interviews kunnen we drie groepen van medewerkers onderscheiden voor wie de effecten van controle-intensiteit op prestaties, motivatie en verloopgeneigdheid verschillen:

1. Controle heeft een positief effect op prestaties en motivatie en een negatief effect op verloopgeneigdheid.
2. Controle heeft een negatief effect op prestaties en motivatie en een positief effect op verloopgeneigdheid.
3. Controle heeft geen effect op prestaties, motivatie en verloopgeneigdheid.

We hebben geen effect van controle-intensiteit op ziekteverzuim gevonden. Geen van de respondenten gaf aan ooit verzuimd te hebben vanwege de mate van controle in het callcenter. Een kenmerkende reactie was:

‘Controle is gewoon een deel van het werk in een callcenter, er zijn regels waar je je aan moet houden, maar dat geldt voor elk callcenter.’ (respondent #2)

Over het algemeen was het ziekteverzuim ten tijde van het onderzoek in 2008 redelijk laag: 4,9 procent. Dat ligt in de buurt van het gemiddelde ziekteverzuim van alle Nederlandse werknemers (4,1 procent in 2008; Klein Hesselink et al., 2012) en veel lager dan het gemiddelde verzuim in Nederlandse callcenters (ongeveer 10 procent in 2005; De Grip et al., 2005). De redenen hiervoor zijn niet onderzocht.

In het vervolg van deze bijdrage gaan we niet verder in op ziekteverzuim, maar gaan we alleen in op prestaties, motivatie en verloopgeneigdheid als afhankelijke variabelen.

Hoewel de werkelijke controle-intensiteit voor alle medewerkers gelijk was, verschilden de effecten daarvan op prestaties, motivatie en verloopgeneigdheid. Deze verschillen worden voornamelijk bepaald door verschillen in de ervaren controle-intensiteit. Aangezien de ervaren controle-intensiteit het meest bepalende onderscheidende kenmerk is, kunnen we, in navolging van Boiral (2003), de drie groepen als volgt duiden: ‘de gewilligen’, ‘de onwilligen’, en ‘de onverschilligen’. Met name de toevoeging van een groep ‘onverschilligen’ is een aanvulling op de twee perspectieven die Sewell et al. (2011) onderscheidden. Hieronder bespreken we per groep de effecten van de ervaren controle-intensiteit op hun prestaties, motivatie en verloopgeneigdheid.

Roel Schouteten, Jos Benders & Els van den Bosch

### *De gewilligen*

Vier van de vijftien geïnterviewde medewerkers ervaren vooral positieve effecten van de uitgeoefende controle. Een kenmerkende reactie is:

‘Controle behoort er gewoon te zijn. Ik ben het gewend (...) Ik zie het als een leermoment, om het beter te doen en niet om afgestraft te worden.’ (respondent #10)

De beleving van deze respondenten is dat controle positief is. Deze respondenten zijn intrinsiek gemotiveerd om hun servicekwaliteit te verbeteren, en daarom ervaren ze de controle als een manier om hun prestaties te verbeteren. Feedback van de leidinggevende, gebaseerd op de verzamelde gegevens, wordt op prijs gesteld:

‘Als mijn werkzaamheden meer gecontroleerd worden, dan word ik scherper, doordat mensen achter mijn broek aan gaan zitten. Dan word ik ook meer gemotiveerd.’ (respondent #1)

‘Als er minder gecontroleerd zou worden, dan zou ik minder gemotiveerd zijn. Want dan weet ik dat alle collega’s die de kantjes ervan af lopen, ermee weg komen (...) En als zij daarmee weggkomen, dan werkt dat demotiverend, want dan moet ik harder werken omdat een collega dat niet doet’. (respondent #10)

Hieruit kunnen we afleiden dat controle een positieve invloed heeft op de (extrinsieke) motivatie van deze medewerkers. En vanwege hun motivatie leveren ze zelfs betere prestaties. Wetende dat hun leidinggevende kan meeluisteren, inspireert hen om optimaal hun best te doen en hun vaardigheden te verbeteren:

‘Als je vaker getapet wordt, ga je beter op je gesprekstechnieken letten. Daarna ga je het, denk ik, automatisch ook beter doen, omdat je er vaker op gelet hebt.’ (respondent #5)

‘Als ik weet dat mijn gesprekken meegeluisterd kunnen worden, dan ga ik beter mijn best doen, ik wil dan een perfect bandje afleveren.’ (respondent #2)

In tegenstelling tot de resultaten van Strandberg en Wahlberg (2007) heeft controle voor deze groep geen effect op verloopintentie. Deze medewerkers voelen zich niet bedreigd door de controle en de feedback van hun leidinggevende. Sommigen zouden het zelfs op prijs stellen om nog meer feedback te krijgen om hun vaardigheden te verbeteren. Geen van deze respondenten zal op zoek gaan naar ander werk als de controle-intensiteit toeneemt:



‘Ik zou niet naar andere banen gaan kijken wanneer de controle strenger wordt; dit is geen probleem. Ik zou zelfs willen dat gesprekken vaker worden gecontroleerd.’ (respondent #10)

Concluderend heeft controle voor deze groep medewerkers geen effect op verzuim en verloopintentie, maar het heeft een positieve invloed op (extrinsieke) motivatie en prestaties. De medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd om goed te presteren. De controle-intensiteit en toenemende feedback van de leidinggevende stimuleren hen om hun vaardigheden en de servicekwaliteit te verbeteren. Kenmerkend is verder dat ze de controle-intensiteit als laag ervaren.

#### *De onwilligen*

Zes van de vijftien respondenten ervaren vooral negatieve effecten van controle. Deze respondenten besteden veel aandacht aan de mate van controle-intensiteit. Ze ervaren de controle als hoog. Een kenmerkende reactie is:

‘Dat ze telefoontjes controleren vind ik verschrikkelijk, vooral omdat ze het niet van tevoren melden.’ (respondent #14)

Door de controle-intensiteit ervaren deze medewerkers weinig vrijheid en veel prestatiedruk. Ze begrijpen dat controle nodig is, maar ze vinden dat de controle-intensiteit wel wat minder zou mogen zijn:

‘Ik ben nu gewend aan de hoge mate van controle, maar het is niet prettig (...) Ik weet dat ik mijn werk goed doe, dat ik mijn best doe en dat ik te vertrouwen ben.’ (respondent #11)

Sommige respondenten hebben zoveel moeite met de hoge controle-intensiteit dat het een reden is om naar ander werk uit te kijken, of om dat te gaan doen als de controle-intensiteit verder toeneemt:

‘Ze hebben nu al heel veel controle en dit wordt nu alleen maar erger. Ik hoor heel veel mensen klagen over de controle, het is *too much* (...) Als de controle strenger wordt, dan zou ik absoluut naar een andere baan gaan kijken.’ (respondent #13)

Deze resultaten zijn in lijn met de uitkomsten van Strandberg en Wahlberg (2007) en Mulholland (2004), die vonden dat verloopintentie toeneemt als gevolg van ontevredenheid over de controle-intensiteit. De relatie tussen controle-intensiteit en verloopgeneigdheid wordt echter gemodereerd door de arbeidsvoorwaarden (salaris) en arbeidsrelaties met collega's:

‘Ik heb een goed inkomen, kan hier goed komen met de auto en er zijn hele leuke collega's.’ (respondent #15)



Roel Schouteten, Jos Benders & Els van den Bosch

Voor deze medewerkers heeft de hoog ervaren controle-intensiteit een negatieve invloed op hun motivatie. Een toename in controle-intensiteit zal de motivatie verder doen afnemen:

‘Een minuut te laat en ze staan al naast je bureau. (...) Dit mag niet ten koste gaan van de medewerkertevredenheid. De belangrijkste investering is dat medewerkers tevreden zijn. Een tevreden medewerker is ook gemotiveerder; dat merk ik hier niet.’ (respondent #13)

Over de extra controlemogelijkheden in het nieuwe systeem zegt respondent #14:

‘Dit is weer een extra controle die ze op je uitoefenen, dat vind ik helemaal niet fijn.’

De motivatie van deze medewerkers neemt dus af met toenemende controle-intensiteit. De prestaties van deze medewerkers worden negatief beïnvloed door de controle-intensiteit. Deze medewerkers worden nerveus van de gedachte dat ze (kunnen) worden gecontroleerd of dat hun leidinggevende meeluistert bij gesprekken. Hierdoor, en door de prestatiedruk die ze voelen, zijn de prestaties minder dan als ze zich niet bewust zouden zijn van de controle:

‘Als een supervisor of coach meeluistert, dan word ik hier zenuwachtig van en daarom zijn mijn gesprekken dan minder goed.’ (respondent #8)

Met betrekking tot het nieuwe systeem zegt respondent #13:

‘Ik denk dat de druk opgevoerd gaat worden, zo ver dat de bom een keer ontploft. (...) Je moet zorgen dat mensen met plezier naar hun werk gaan, geloof mij maar, dan komen de prestaties vanzelf.’

Zoals Bain en Taylor (2000) en Callaghan en Thompson (2001) aantoonen, ervaren deze medewerkers meer druk van toenemende controle-intensiteit. Volgens de leidinggevendenden presteren deze medewerkers ook daadwerkelijk minder goed dan de medewerkers in de andere groepen. Desondanks staan deze medewerkers niet open voor feedback van hun leidinggevende(n). Ze hebben het gevoel dat coaching en feedback managementmethoden zijn om de medewerkers te disciplineren. Met andere woorden, feedback en coaching worden ervaren als controle-mechanismen om onderpresterende medewerkers op af te rekenen:

‘Het voelt als een soort controle (...) Ik houd niet van coaching, ik heb wantrouwen. We zijn toch allemaal volwassen mensen en we hebben allemaal verantwoordelijkheid voor onze baan en we doen toch onze best voor iedere klant.’ (respondent #14)

'Ik vind het fijner als gesprekken worden op band opgenomen, dan dat een supervisor of coach naast me komt zitten, omdat ik het beste werk als ik niet merk dat er meegeluisterd wordt met het gesprek.' (respondent #8)

'Ik kreeg adviezen van de coach en had vragen voor diegene en vervolgens werd ik erop aangesproken dat ik dingen niet wist (...) Ik had het idee dat ik op de coaching werd afgerekend.' (respondent #7)

Concluderend ervaren deze medewerkers de controlemogelijkheden in het systeem en de feedback van leidinggevendens als managementtechnieken om de druk te verhogen. Ze hebben het gevoel dat het systeem wordt gebruikt om hen te beoordelen en indien nodig op af te rekenen. Daarnaast ervaren ze de inzet van de controlemogelijkheden als een vorm van wantrouwen, wat resulteert in gevoelens van beperkte vrijheid en autonomie. Het negatieve effect van controle op motivatie en prestaties wordt echter minder als de medewerkers een goede relatie hebben met hun leidinggevende, als de leidinggevende meer interesse in de medewerkers toont, of als de leidinggevende de medewerkers meer serieus neemt.

'Ik zit al heel lang om een vast contract te vragen (...) Tot nu toe wordt hier niet naar geluisterd (...) Het is een beetje vaag waarom ik er geen krijg (...) Ik zou meer gemotiveerd raken als ik iets aangeef en dat supervisors dan hun best doen het voor elkaar te krijgen. Ik weet dan dat ik serieus genomen word en zij mij willen houden.' (respondent #11)

### *De onverschilligen*

Voor vijf van de vijftien respondenten is controle(-intensiteit) geen aandachtsgebied tijdens het werk. De respondenten hebben een erg open houding tegenover hun werk en ze vinden controle een onlosmakelijk onderdeel daarvan. Tijdens hun werk zijn ze niet bezig met de controlemogelijkheden van het systeem of de manier waarop hun leidinggevende de controlemogelijkheden kan en wil gebruiken:

'Controle vind ik logisch, moet toch gebeuren. Als mensen de kantjes er vanaf lopen en je meet het niet, kan jij mensen hier ook niet op aanspreken. Ik vind het allemaal prima.' (respondent #6)

'Ik ben niet bezig met controle als ik aan de telefoon zit. Ik ga gewoon mijn gang. (...) Ik denk dat je het pas als controle gaat ervaren, als je weet dat je niet goed bezig bent (...) Als je je met controle bezig moet gaan houden, dan weet je zelf eigenlijk wel dat je niet goed bezig bent.' (respondent #9)

Doordat deze medewerkers de controle-intensiteit als laag ervaren, ongeacht de werkelijke mate van controle, is er weinig invloed van de controle-intensiteit op motivatie, prestaties en verloopgeneigdheid.

‘Als ik weet dat ik gecontroleerd word, dan blijf ik mijn werkzaamheden hetzelfde doen. Als je beter gaat werken, dan houd je de schijn op. Je moet gewoon je werk doen zoals je het doet. Soms heb je gewoon mindere dagen, dat gebeurt gewoon wel eens.’ (respondent #5)

‘Dat alle telefoontjes opgenomen gaan worden, maakt mij niet uit. Dat schermen opgenomen gaan worden vind ik ook prima. En als je met een klant bezigt, dan kun je niet ondertussen Hyves of weet ik veel wat doen, dan moet je gewoon geconcentreerd zijn op die klant.’ (respondent #9)

Deze medewerkers zijn zeer tevreden over het salaris, de ontwikkelingsmogelijkheden en de sociale contacten op het werk. Ze zijn vooral intrinsiek gemotiveerd om hun werk goed te doen en ze stellen de klantcontacten op prijs. De jaarverslagen laten ook zien dat deze medewerkers goed presteren op een aantal performance-indicatoren, zoals gemiddelde gesprekstijd, gemiddelde nawerktijd en het aantal oproepen dat ze tijdens hun werktijd behandeld hebben.

Concluderend ervaren deze medewerkers geen effect van controle-intensiteit op hun motivatie, prestaties en verloopgeneigdheid. Deze worden vooral beïnvloed door andere werkkenmerken, zoals arbeidsvoorwaarden en sociale steun.

## Conclusie en discussie

Vanuit het idee dat er in callcenters meer werknemersreacties op hoge of toenemende controle-intensiteit mogelijk zijn dan alleen weerstand, hebben we gevonden dat medewerkers uiteenlopende meningen hebben over toezicht op hun werk. Hoewel de werkelijke controle-intensiteit voor alle respondenten gelijk was – zowel voor als na de implementatie van een nieuw geavanceerder systeem – waren de effecten verschillend. De belangrijkste oorzaak van de verschillen is de ervaren hoeveelheid controle. De ervaren controle-intensiteit wordt beïnvloed door individuele kenmerken, zoals ambitie en zelfvertrouwen, en door werkkenmerken, zoals autonomie, communicatie en steun van leidinggevenden. We hebben drie groepen medewerkers gevonden: de gewilligen, de onwilligen en de onverschilligen. Deze indeling is mogelijk minder strikt dan op het eerste gezicht lijkt. Zoals Sewell et al. (2011) erop wijzen dat veel werknemers zowel de voor- als de nadelen van de door hen onderscheiden twee gezichtspunten onderkennen, kan ook onze categorisering worden verstaan als ‘een werknemer valt overwegend in de ene of in de andere categorie’.

De gewilligen zijn ambitieus en beschouwen controle als een noodzakelijk onderdeel van het werk om de servicekwaliteit te verbeteren. Daarmee vertegenwoordigen zij het ‘care’-perspectief van Sewell et al. (2011). Ze ervaren de controle als fair en legitiem omdat het ongewenst gedrag van anderen die minder goed presteren, tegen probeert te gaan. De onwilligen in onze studie hebben het gevoel dat controle een managementinstrument is om medewerkers te beoordelen en vervolgens slecht presterende medewerkers hierop af te rekenen. Daarmee vertegenwoordigen zij het ‘coercion’-perspectief (Sewell et al., 2011). Ondanks dat deze

medewerkers het gevoel hebben dat ze hun best doen, dwingt het systeem hen om hun gedrag aan te passen en voelen ze zich gecontroleerd door het management. Aanvullend op de twee perspectieven van Sewell et al. (2011) onderscheiden wij nog de onverschilligen. Zij geven niet om de controle-intensiteit en presenteren altijd op hun best, ongeacht de toegepaste controle-intensiteit.

Uit onze studie blijkt dat de gewilligen en onverschilligen een lage controle-intensiteit ervaren, terwijl de onwilligen dezelfde controle-intensiteit als hoog ervaren. Dit heeft bij de laatstgenoemde groep een negatief effect op motivatie en prestaties, terwijl de verloopgeneigdheid toeneemt. Hieruit kunnen we concluderen dat ervaren controle-intensiteit, meer dan de werkelijke controle, van invloed is op het gedrag van callcenter medewerkers (Fishbein & Ajzen, 2010). Deze resultaten passen in de toenemende stroom aan publicaties over de relatie tussen HRM en performance. Hier is het Thomas-theorema van belang: 'If men define situations as real, they are real in their consequences' (Thomas & Thomas, 1928, pp. 571-572). Wright en Nishii (2007) maken aannemelijk dat dit ook geldt voor HRM: de manier waarop medewerkers (HR) managementactiviteiten ervaren, zijn bepalend voor hun gedrag en daarmee hun prestaties. Deze ervaring is mede gebaseerd op de manier waarop managementintenties in werkelijke activiteiten worden vertaald en of en hoe deze als fair en legitiem worden gepercipieerd. Bovendien heeft de manier waarop de feedback wordt gegeven, en de activiteiten waarop de feedback betrekking heeft, invloed op de percepties van de ontvangers van de feedback (Kluger & DeNisi, 1998).

Op basis van onze bevindingen is aan te bevelen om drie meningen op toezicht te onderscheiden: gewillig, onwillig en onverschillig. Een vraag is hoe hierop kan worden ingespeeld in het personeelsbeleid. Men kan denken aan het werven en selecteren van 'gewilligen'. Een andere mogelijkheid is het toesnijden van het beleid op de drie groepen. Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor het creëren van vertrouwen als basis voor de perceptie van de uitgeoefende controle. Verder kan men denken aan het bespreken van de problematiek om de voor- en nadelen van toezicht voor werknemers inzichtelijk(er) te maken. Betrokkenheid van werknemersvertegenwoordigers hierbij, en bij het ontwerpen van toezichtsystemen, kan de legitimiteit van de toegepaste controle positief beïnvloeden.

Onze bevindingen hebben implicaties voor de flexibiliseringsdiscussie. Depickere (1999) stelt dat veel organisaties telewerken toestaan juist vanwege de elektronische controlemogelijkheden op afstand. Als eenmaal blijkt dat op prestaties kan worden gestuurd, rijst de vraag waarom een werknemer nog in dienst zou moeten zijn. De betreffende werkzaamheden kunnen dan net zo goed worden uitbesteed. Nadeel van die optie is dat de relatie werkgever-werknemer wordt vervangen door de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer. Van betrokkenheid bij de werkgever is dan geen sprake meer (er is niet eens een werknemer meer), wel van calculerend gedrag. Controle mag flexibilisering dan wel mogelijk maken, maar opnieuw zijn de ervaren controle en bijhorende reacties van de gecontroleerden essentieel voor het te bereiken resultaat.

Op een meer abstract niveau reflecteren onze bevindingen een maatschappelijk dilemma: controle houdt het verzamelen en vastleggen van data in, en dat betekent tegelijkertijd dat de privacy van mensen in het geding is. De respondenten in

dit onderzoek representeren verschillende posities in dit dilemma: sommigen vinden het controleren van (andere) medewerkers wenselijk en hebben er dus geen bezwaren tegen, maar anderen zijn wel bezorgd om de privacy en zijn daarom tegen vergaande controlemogelijkheden.

## Literatuur

- Bain, P. & Taylor, P. (2000). Entrapped by the 'electronic panopticon'? Worker resistance in the call centre. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 2-18.
- Batt, R. & Moynihan, L. (2002). The viability of alternative call centre production models. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 14-34.
- Boiral, O. (2003). ISO 9000: Outside the iron cage. *Organization Science*, 14(6), 720-737.
- Bosch, E. van den (2009). Het verhogen van de controle-intensiteit in callcenters: winst of verlies? Master thesis Strategisch Personeelsmanagement Radboud Universiteit Nijmegen.
- Callaghan, G. & Thompson, P. (2001). Edwards revisited: technological control and call centres. *Economic and Industrial Democracy*, 22(1), 13-37.
- D'Cruz, P. & Noronha, E. (2006). Being professional: Organizational control in Indian call centers. *Social Science Computer Review*, 24(3), 342-361.
- Depickere, A. (1999). Managing virtual working: between commitment and control? In P. Jackson (ed.), *Virtual working. Social and organisational dynamics* (pp. 99-120). London/New York: Routledge.
- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 181-195.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behaviour: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press.
- Frey, B.S. & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589-611.
- Grip, A. de, Sieben, I. & Jaarsveld, D. van (2005). *Employment and industrial relations in the Dutch call center sector*. Amsterdam: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA).
- Klein Hesselink, J., Hooftman, W. & Koppes, L. (2012). *Ziekteverzuim in Nederland in 2010*. Hoofddorp: TNO.
- Kluger, A.N. & DeNisi, A. (1998). Feedback interventions: toward the understanding of a double-edged sword. *Current Directions in Psychological Science*, 7, 67-72.
- Kurland, N.B. & Cooper, C.D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research*, 13, 107-126.
- Lammers, C.J. (1993). *Organiseren van bovenaf en van onderop*. Utrecht: Het Spectrum.
- Lankshear, G., Cook, P., Mason, D., Coates, S. & Button, G. (2001). Call centre employees' responses to electronic monitoring: some research findings. *Work, Employment and Society*, 15(3), 595-606.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Mulholland, K. (2004). Workplace resistance in an Irish call centre: slammin', scammin' smokin' an' leavin'. *Work, Employment and Society*, 18(4), 709-724.
- Oldham, G.R., Hackman, R.J. & Pearce, J.L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 395-403.

- Peters, P. & Batenburg, R. (2004). De keuze van organisaties voor thuiswerken en formeel thuiswerkbeleid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 20(1), 32-45.
- Peters, P. & Lippe, T. van der (2005). De invloed van coördinatie- en vertrouwensproblemen op de toegang tot thuiswerken. Een multi-actor benadering. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 21(4), 326-341.
- Ryan, R.M. & Deci, R.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Schalk, R. & Rijckevorsel, A. van (2007). Factors influencing absenteeism and intention to leave in a call centre. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 260-274.
- Sewell, G., Barker, J.R. & Nyberg, D. (2011). Working under intensive surveillance: When does 'measuring everything that moves' become intolerable? *Human Relations*, 65(2), 189-215.
- Sia, S.K., Tang, M., Soh, C. & Boh, W.F. (2002). Enterprise resource planning (ERP) systems as a technology of power: Empowerment or panoptic control? *Data Base for Advances in Information Systems*, 33(1), 23-37.
- Steers, R.M., Mowday, R.T. & Shapiro, D.L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Strandberg, C. & Wahlberg, O. (2007). All call centres are not 'electronic sweatshops'! *The Journal of E-Working*, 1, 116-136.
- Taylor, P. & Bain, P. (1999). An assembly line in the head: Work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101-117.
- Taylor, P. & Bain, P. (2001). Trade unions, workers' rights and the frontier of control in UK call centres. *Economic and Industrial Democracy*, 22(1), 39-66.
- Thomas, W.I. & Thomas, D.S. (1928). *The child in America: Behavior problems and programs*. New York: Knopf.
- Vinke, R.H.W. & Schokker, J. (2001). *Bindend motiveren*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Wickham, J. & Collins, G. (2004). The call centre: a nursery for new forms of work organization? *The Service Industries Journal*, 24(1), 1-18.
- Wicks, D. (2002). Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: understanding the willingness to telework. *Management Decision*, 40(7), 672-681.
- Wright, P.M., & Nishii, L.H. (2007). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*. CAHRS Working Paper #07-03. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.